

**Раздел 2. Экономика строительства**

УДК 338.69

DOI 10.37279/2519-4453-2020-4-31-38

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ДЕВЕЛОПМЕНТА КОММЕРЧЕСКОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ НА СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

Малахова В.В.<sup>1</sup>, Ковальская Л.С.<sup>2</sup>

Академия строительства и архитектуры (структурное подразделение), ФГАОУ ВО КФУ им. В.И.Вернадского,  
295943, г. Симферополь, ул. Киевская, 181, e-mail: vika-malachova@rambler.ru, lubov\_kl@mail.ru

**Аннотация.** В условиях динамичного развития рынка коммерческой недвижимости повышается интерес собственников недвижимости к вопросам эффективного управления объектами на различных стадиях жизненного цикла. Несмотря на исследования, проведенные в этой области, ощущается нехватка знаний в изучении современных проблем девелопмента недвижимости на всех стадиях жизненного цикла. Статья посвящена анализу процессов девелопмента коммерческой недвижимости и совершенствованию механизма девелопмента коммерческой недвижимости с учетом стадий жизненного цикла.

**Ключевые слова:** девелопмент, жизненный цикл, коммерческая недвижимость, механизм, социальный аспект, стадии жизненного цикла.

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, вопросы девелопмента коммерческой недвижимости в России являются достаточно актуальными, так как многие собственники начали осознавать всю важность профессионального подхода к управлению объектами недвижимости только в последние годы. Однако развитие девелопмента недвижимости в Российской Федерации и Республике Крым, как самостоятельного направления деятельности, по сравнению с европейскими странами, развивается медленно и недостаточно изучено. Это определяет необходимость всестороннего научного анализа механизма девелопмента коммерческой недвижимости.

Согласно стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 г. в Крыму поставлена задача создания современного комплекса, характеризующегося конкурентоспособностью, востребованностью, разнообразием предлагаемых услуг и высоким качеством обслуживания. На современном этапе коммерческая недвижимость переходит в новое качество - качество универсальности, характерное для всех типов деловых отношений.

Следует отметить, что в настоящее время, существует повышенный интерес к проблеме разнообразия предлагаемых механизмов девелопмента на различных стадиях жизненного цикла, что объясняется отсутствием проверенной практикой целостного представления о подходе к девелопменту коммерческой недвижимости.

Применение концепции жизненного цикла в практике девелопмента коммерческой недвижимости помогает выявить ключевые проблемы, характерные для данной сферы и сформировать своевременные и адекватные пути их решения. При этом необходимо отметить, что механизмы с успехом применяемые на одной стадии жизненного цикла, могут быть неэффективны на другой.

Несмотря на исследования, проведенные в этой области, ощущается нехватка знаний в изучении современных проблем девелопмента недвижимости на всех стадиях жизненного цикла, что существенно затрудняет выбор целесообразных вариантов проектов недвижимости. При этом, пока еще не разработан оптимальный механизм девелопмента коммерческой недвижимости, который бы отличался от существующих аналогов использованием возросших в настоящее время требований инвесторов, заказчиков и покупателей к безопасности.

В связи с этим актуальность темы исследования определяется необходимостью совершенствования механизма девелопмента коммерческой недвижимости с учетом стадий жизненного цикла.

## **АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ, МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ**

Среди отечественных ученых научными исследованиями в области коммерческой недвижимости занимались такие авторы как Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н. [1], Сидоров В.А. [2], Максимов С.Н. [3], Мурзин А.Д. [4], Баронин С.А. [5], Пономарева Е.А. [6], Цопа Н.В. [7] и др.

Среди зарубежных специалистов вклад в развитие управления недвижимостью внесли такие ученые, как Бирман Г., Шмидт С. [8], Пейзер Р., Гамильтон Г. [9] и др.

Проведенный автором анализ научных трудов по проблеме формирования механизма девелопмента коммерческой недвижимости показал недостаточную научно-методическую разработанность данной проблемы.

## **ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Целью статьи является формирование механизма девелопмента коммерческой недвижимости с учетом стадий жизненного цикла.

Достижение данной цели предполагает постановку и решение следующих задач: анализ основных целей и принципов девелопмента коммерческой недвижимости, рассмотрение характеристик механизма девелопмента коммерческой недвижимости на различных стадиях жизненного цикла.

## **ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ С РЕЗУЛЬТАТАМИ И ИХ АНАЛИЗОМ**

Девелопмент недвижимости представляет собой сложный целенаправленный процесс, предусматривающий индивидуальные подходы к управлению объектами недвижимости с учетом их назначения и особенностей эксплуатации в сложившихся социально-экономических условиях.

Механизм девелопмента коммерческой недвижимости сочетает в себе много задач разной профессиональной принадлежности, включающих в себя вопросы технического, экономического, юридического и управленческого толка на всех стадиях жизненного цикла коммерческой недвижимости.

Основными целями девелопмента коммерческой недвижимости являются:

- оптимизация функционирования объекта;
- минимизация затрат, связанных с эксплуатацией объекта;
- стабильный рост доходов от использования объекта.

Исходя из представленных целей механизм девелопмента коммерческой недвижимости должен включать в себя несколько основных направлений:

- инженерное;
- правовое;
- экономическое.

В целях совершенствования механизма девелопмента коммерческой недвижимости и оптимизации функционирования объекта, предлагается уже существующие составляющие рассмотреть с социальной точки зрения.

Социальная составляющая будет включать в себя непосредственно взаимосвязь объекта недвижимости с окружающей средой, связь с потребителями и арендодателями, а также маркетинг и управление мотивацией.

Благодаря такому всеобъемлющему профессиональному подходу к данному вопросу, девелопмент недвижимости является эффективным и оптимальным.

Подобное управление предполагает:

- грамотное планирование проведения работ и использования имеющихся ресурсов;
- предупреждение возможных неисправностей, поломок в коммуникационных системах, при помощи регулярной диагностики и своевременных восстановительных и ремонтных работ;
- непрерывная модернизация, совершенствование инженерных коммуникаций;
- наличие грамотных специалистов, обслуживающих объект, регулярное повышение их профессиональных навыков;
- разумное использование имеющихся ресурсов, для получения максимального дохода от управления;
- соблюдение правовых и технических норм, установленных государством;
- индивидуальный подход к организации управления объектом недвижимости.

Вне зависимости от вида любой объект недвижимости имеет значение не только для собственника, но и для общества в целом. Таким образом результат строительства коммерческой недвижимости для собственника – это получение дохода, а для общества – возможность получения

качественных товаров и услуг и развития бизнеса. В связи с этим любой проект девелопмента коммерческой недвижимости всегда в большей либо меньшей степени ориентирован на достижение каких-либо социальных целей.



Рис. 1. Направления механизма девелопмента коммерческой недвижимости

В таблице 1 представлены группы целей девелопмента коммерческой недвижимости.

Таблица 1

Цели девелопмента коммерческой недвижимости

Наименование группы целей	Характеристика
Операционные цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение выполнения основной деятельности собственника;</li> <li>- поддержание оптимального рабочего состояния объекта недвижимости;</li> <li>- минимизация расходов на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости;</li> <li>- сохранение капитала.</li> </ul>
Коммерческие цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение дохода и его преумножение;</li> <li>- увеличение стоимости недвижимости;</li> <li>- минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию.</li> </ul>
Социальные цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- помощь в развития малого и среднего бизнеса путем обеспечения максимально простого и удобного доступа предпринимателей к объекту недвижимости;</li> <li>- создание благоприятного климата для увеличения инвестиций в недвижимость;</li> <li>- формирование благоприятной экономической и социальной среды для проживания населения;</li> <li>- обеспечение оптимальной с точки зрения интересов общества структуры недвижимого имущества по формам собственности и вариантам использования, обслуживания и эксплуатации недвижимости.</li> </ul>

В соответствии с указанными целями выделяют следующие задачи девелопмента коммерческой недвижимости [10]:

- создание информационно-аналитической базы для принятия соответствующих управленческих решений в сфере недвижимости;
- формирование стратегии и мероприятий по управления недвижимостью;
- организация процесса технической эксплуатации объектов недвижимости;
- продвижение объекта на рынке недвижимости;
- обеспечение гибкой системы обслуживания в работе с арендаторами;
- ведение мониторинга с целью отслеживания состояния объекта недвижимости, а также оперативного принятия управленческих решений;
- создание системы развития недвижимости;
- обеспечение системы инвестиций в недвижимость;

– минимизация расходов на техническое содержание объекта.

Поскольку жизненный цикл проекта является объектом девелопмента, то в зависимости от того насколько эффективно организован механизм девелопмента на всех стадиях жизненного цикла, зависит и судьба проекта в целом.

Проведенные автором исследования показали, что деление проектов на фазы может быть различным, а общепризнанного универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует, так как рынок недвижимости является достаточно разнообразным и при этом каждый проект в своем роде уникален. В тоже время такое деление должно выявлять важные контрольные точки (вехи), в период прохождения которых может формироваться дополнительная информация и оцениваться вероятное направление развития проекта.

Таким образом, жизненный цикл проекта - это промежуток времени от момента зарождения идеи реализации проекта до момента его ликвидации. В соответствии с сформировавшейся практикой, состояния, через которые проходит проект, зафиксированные контрольными точками, определяют различные фазы или этапы проекта в рамках его жизненного цикла. При этом, каждая фаза (этап) способна делиться на подфазы следующего уровня с той или иной степенью детализации. Универсального подхода к делению процесса реализации проекта на фазы не существует, однако, как отмечалось ранее, можно выделить четыре фазы в составе выделенных этапов проекта.

Содержание фаз жизненного цикла проекта коммерческой недвижимости включает в себя:

1. Начальную (прединвестиционную) фазу;
2. Инвестиционную фазу;
3. Фазу реализации (эксплуатации) проекта;
4. Стадию завершения (ликвидации) работ по проекту [11].

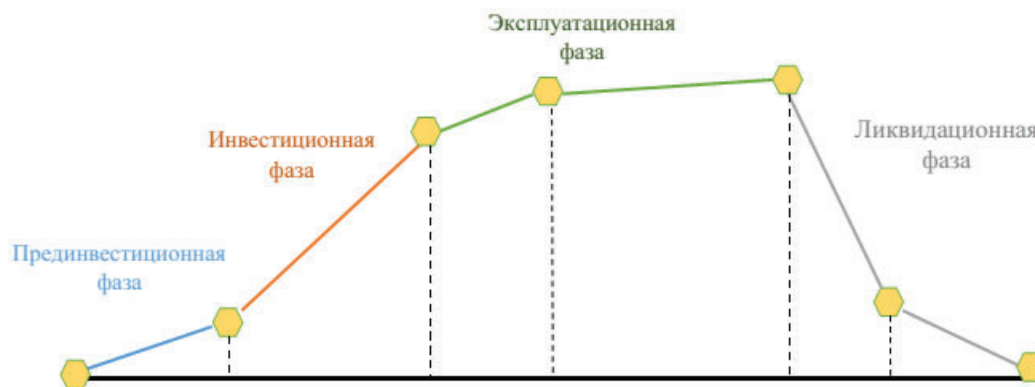


Рис. 2. Жизненный цикл проекта создания коммерческой недвижимости

Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта строительства является одним из важнейших для руководителя проекта, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности, используемые методики и инструментальные средства.

На практике руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Так, при проектировании объектов коммерческой недвижимости выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка.

Проведенное исследование позволило автору усовершенствовать и дополнить жизненный цикл проекта создания коммерческой недвижимости. Основное отличие обновленного подхода к формированию фаз жизненного цикла заключается в обеспечении логической структуры и последовательности шагов, между которыми принимаются решения о продолжении работы над проектом. Автором предложено разделить весь жизненный цикл на 7 этапов:

1. Инициирование проекта. На этом этапе идея проекта находит «текстуальное воплощение», проводится изучение проблемы (формулирование целей и задач проекта, внутреннего потенциала команды) и поиск источников финансирования. На данном этапе определяется стартовый потенциал реализации проекта.

2. Разработка концепции. На данном этапе необходимо создать визуальный образ проекта, определить его общий замысел, миссию, общую стратегию и модель реализации проекта. Концепция проекта оформляется документально и выступает в роли стартового документа в составе проектной документации.

3. Проектирование - это этап, во время которого принимаются решения, производится оценка и формируется концепция планировки и дизайна будущего объекта коммерческой недвижимости. На данной стадии определяется плановый уровень эффективности проекта. Ошибки и погрешности в проектировании приводят к серьезным последствиям, а вследствие и убыткам.

4. Строительство. Заключается в выборе подрядчика, координации ведения строительных работ и контроле качества строительства, смет затрат и расходов. В этот период появляются реальные свидетельства соответствия строящегося объекта требованиям сегмента рынка недвижимости, обусловленные логикой жизненного цикла. На этой стадии решаются задачи увеличения доли вложений возможных потребителей, так как рост объема предложений и доходов свидетельствует о достаточно широком рыночном признании.

5. Организация и проведение продаж. Данная стадия включает в себя следующие функции и цели: оценку и исследование возможностей и рисков с целью выявления, и освоения новых потенциальных рынков; маркетинг; выявление и привлечение потенциальных перспективных клиентов. Проведение торгов, осуществление продаж и заключение контрактов; подписание необходимых договоров с арендаторами или управляющей компанией; осуществление обязательных платежей.

6. Ввод в эксплуатацию. Уже после утверждения формального плана на девелопера ложится задача по его реализации. По мере реализации проекта руководитель должен постоянно осуществлять контроль над ходом работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми показателями. По этой причине, задачей девелопера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Кроме того, важными факторами на стадии эксплуатации объекта являются количественные и качественные показатели эффективного использования имеющихся площадей, их соответствие требованиям комфортности, безопасности, экологичности, параметры доходности и возможности развития объекта.

7. Ликвидация. Ликвидационная фаза наступает, когда истекает его срок реализации или достигнуты поставленные перед ним цели. В некоторых случаях окончание проекта бывает внезапным и досрочным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Когда проект завершается, его управляющий обязан осуществить ряд мероприятий, конкретный набор которых зависит от архитектурно-строительных, функциональных и других особенностей проекта. Если в проекте применялось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта [12].

Таким образом вышеперечисленные этапы максимально широко и оптимально описывают весь жизненный цикл проекта строительства коммерческой недвижимости. Для наглядности представления механизма девелопмента коммерческой недвижимости была выстроена схема по фазам жизненного цикла, учитывающая все риски, которые возникают на всех стадиях с привязкой к главным участникам девелоперского проекта (рис.3).

Предложенная схема механизма девелопмента коммерческой недвижимости по стадиям жизненного цикла позволила автору более детально изучить и усовершенствовать механизм управления проектами строительства коммерческой недвижимости. Преимущество данного механизма заключается в обеспечении логической структуры и последовательности шагов, между которыми принимаются решения о продолжении работы над проектом с учетом специфики и факторов реализации каждой фазы жизненного цикла проекта. С учетом того, что основные особенности и отличия механизма девелопмента коммерческой недвижимости связаны со спецификой эксплуатации объекта нами рассмотрены процессы девелопмента объектов коммерческой недвижимости на эксплуатационной стадии жизненного цикла (табл. 2).



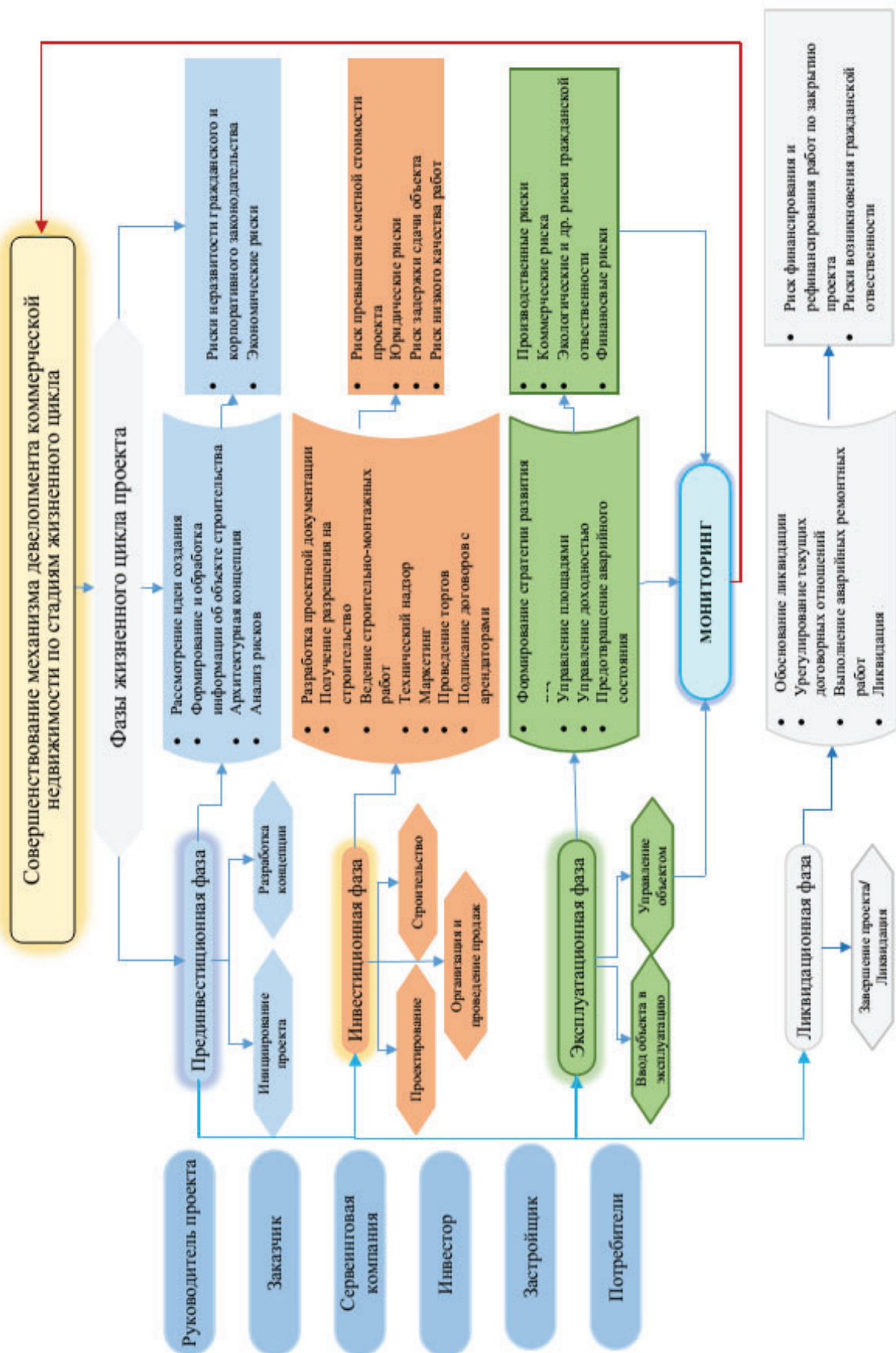


Рис. 3. Механизм девелопмента коммерческой недвижимости по стадиям жизненного цикла

Таблица 2.  
Основные процессы механизма девелопмента коммерческой недвижимости на эксплуатационной стадии

Основные процессы механизма девелопмента		Эксплуатационная стадия жизненного цикла
Инженерное	Техническая эксплуатация объектов недвижимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль выполнения установленных стандартов по срокам и качеству;</li> <li>• Поддержание на соответствующем уровне инженерных, технических, эксплуатационных характеристик</li> </ul>
	Материально-техническое снабжение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполнение планового ремонта и реконструкции, а также работ по заявкам арендаторов;</li> <li>• Предотвращение аварийного состояния системы объектов</li> </ul>
	Проведение ремонтных работ и реконструкции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизация материальных, временных и финансовых затрат путем нормирования и контроля</li> </ul>
Правовое	Ведение необходимой документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подписание необходимых договоров с арендаторами, покупателями или управляющей компанией</li> </ul>
Экономическое	Стратегический анализ, прогнозирование и планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг внешней и внутренней среды для выявления проблем и угроз;</li> <li>• анализ перспективных возможностей повышения текущей доходности и стоимости объекта недвижимости</li> </ul>
	Финансы и бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизация текущих расходов;</li> <li>• Применение финансовых инструментов для оптимизации текущих расчетов с клиентами</li> </ul>
	Управление проектами и инвестициями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение средств для финансирования текущих операций</li> </ul>
Социальное	Управление изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение внутренней эффективности системы управления при помощи отдела маркетинга</li> </ul>
	Управление качеством	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение высокого уровня оказываемых и приобретаемых услуг</li> </ul>
	Управление связями с внешней средой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрепление текущего имиджа объекта недвижимости</li> </ul>
	Маркетинг и взаимодействие с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удержание основных имеющихся клиентов за счет выявления и удовлетворения их потребностей</li> </ul>
	Управление мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материальная и социальная заинтересованность персонала</li> </ul>

### ВЫВОДЫ

Таким образом предложенный механизм девелопмента коммерческой недвижимости раскрывает взаимосвязь между участниками, целями, задачами и возможными рисками на всех стадиях жизненного цикла и сочетает в себе множество задач различной профессиональной принадлежности, что позволяет координировать вопросы технического, экономического, юридического и управленческого характера на всех стадиях жизненного цикла проекта.

### ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Перспективой дальнейших исследований является разработка системы показателей и методики оценки эффективности процессов девелопмента коммерческой недвижимости на стадиях жизненного цикла.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул, А.Н. Основные направления формирования экономических эффектов от внедрения инноваций в инвестиционно-строительный цикл/А.Н.Асаул, Д.А.Заварин, С.Н.Иванов // Вестник гражданских инженеров, 2015. -№ 3 (50). – С. 254-261.
2. Сидоров, В.А. Девелоперские компетенции. Инжиниринговое обеспечение девелоперского проекта: учебное пособие / В.А. Сидоров. – Москва: Дело, 2017. – 317 с.
3. Максимов, С.Н. Управление девелопментом недвижимости / С. Н. Максимов. - М.: Проспект, 2015. - 332 с.
4. Мурзин, А.Д. Недвижимость: экономика, оценка и девелопмент: учеб. пособие / А. Д. Мурзин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 382 с.
5. Баронин, С.А. Управление в развитии недвижимости / С. А. Баронин. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 180 с.
6. Пономарева, Е.А. Разработка механизма управления объектами коммерческой недвижимости/ Е.А.Пономарева// Проблемы развития регионального инвестиционно-строительного комплекса и пути их решения: межвузовский сборник научных трудов. – Ростов н/Д. – 2011. – 179с.
7. Цопа, Н.В. Организационно-экономические особенности оценки строительных проектов с учетом стадий жизненного цикла/ Н.В.Цопа, М.И.Стрецькис// Экономика строительства и природопользования. – 2019. – № 1 (70). – С. 33-39.
8. Бирман, Г. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов/ Г.Бирман, С. Шмидт. – Юнити-Дана, 2003. – 632с.
9. Пейзер, Р. Профессиональный девелопмент недвижимости/ Р. Пейзер, Д.Гамильтон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 600с.
10. Шевченко, М.Д. Инвестиционный потенциал объектов коммерческой недвижимости// Инновационное развитие строительства и архитектуры: взгляд в будущее. Сборник тезисов участников Международного студенческого строительного форума - 2017. – С. 66-69.
11. Солунский, А.И. Девелопмент в коммерческой недвижимости / Солунский А.И., Орлов А.К., Куракова О.А. – М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2010. – 72 с
12. Соболева, Е.А. Развитие российского девелопмента в современных условиях: монография / Соболева Е.А., Канхва В.С. – М.: Московский государственный строительный университет, 2016. – 152 с.

## FORMATION OF A COMMERCIAL REAL ESTATE DEVELOPMENT MECHANISM AT THE LIFE CYCLE STAGES

Malakhova V.V., Kovalskaya L.S.

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Crimea

**Annotation.** In the conditions of the dynamic development of the commercial real estate market, the interest of real estate owners in the issues of effective management of objects at various stages of the life cycle is increasing. Despite the research carried out in this area, there is a lack of knowledge in the study of modern problems of real estate development at all stages of the life cycle. The article is devoted to the analysis of commercial real estate development processes and the improvement of the commercial real estate development mechanism, taking into account the stages of the life cycle.

**Keywords:** development, life cycle, commercial real estate, mechanism, social aspect, life cycle stages.